



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

KAMPUS AL FITHRAH



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA

Deepening Spirituality
Expanding Intellectuality

RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)

INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA TAHUN 2023-2048

Jl. Kedinding Lor No. 30 Kenjeran Surabaya 60129
WA. 0857-7774-3199 / Telp. (031) 37301276



INSTITUT AL FITHRAH (IAF)
SURABAYA



RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP) INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA TAHUN 2023-2048

Jl. Kedinding Lor No. 30 Kenjeran Surabaya 60129
WA. 0857-7774-3199 / Telp. (031) 37301276

 admin@alfithrah.ac.id   [lafsurabaya](https://www.instagram.com/lafsurabaya)  alfithrah.ac.id

RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)



INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA

TAHUN 2023

SURABAYA

**SURAT KEPUTUSAN
REKTOR INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA
NOMOR : 457/IAF/R/OT.03/XII/2023/SK**

**TENTANG
RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)
INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA
TAHUN 2023-2048**


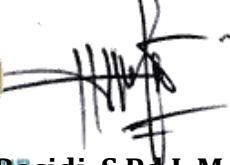
**BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIM,
REKTOR INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA,**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk merealisasikan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya diperlukan perencanaan yang baik dengan tujuan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran dimaksud;
- b. Bahwa untuk menindaklanjuti kepentingan pada butir a, diperlukan pengesahan Rencana Induk Pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya 2023-2048 melalui Surat Keputusan.
- c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan b, maka perlu menetapkan Keputusan Rektor Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya tentang Pedoman Kemahasiswaan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya.;
- Mengingat** : 1. Undang – Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2020 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi;
6. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi;
7. STATUTA Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR INSTITUT AL FITHRAH (IAF) SURABAYA TENTANG RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP) 2023-2048
- Kesatu : Mengesahkan Rencana Induk Pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya Tahun 2023-2048 sebagaimana dinyatakan dalam lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari surat keputusan ini;
- Kedua : Rencana Induk Pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya Tahun 2023-2048 menjadi pedoman arah kebijakan dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan dan pengembangan pendidikan dalam jangka waktu 25 (dua puluh lima) tahun mendatang dengan memperhatikan perkembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya dan lingkungan strategisnya.
- Ketiga : Rencana Induk Pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya Tahun 2023-2048 menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Strategis Institut Teknologi Garut yang disusun setiap lima tahunan.
- Keempat : Pelaksanaan Rencana Induk Pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya Tahun 2023-2048 dievaluasi setiap lima tahun, dan dievaluasi secara keseluruhan pada akhir pelaksanaannya.
- Kelima : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dan kesalahan akan diadakan perbaikan seperlunya.

Ditetapkan di Surabaya
pada tanggal 21 Desember 2023
Rektor,



INSTITUT AL FITHRAH SURABAYA
Dr. H. Rosidi, S.Pd.I, M.Fil. I.
NIP. 12108006

Tim penyusun

Penasehat :

1. Dr. H. Rosidi, S.Pd.I, M.Fil. I.
2. H. Abdul Aziz, M.H.I.
3. Aris Imawan, M.Pd.I.

Ketua :

Dr. Chafid Wahyudi, M.Fil.I.

Anggota:

1. H. M. Faiz Al Arif, M.Pd.I.
2. Dr. H. Nur Kholis, Lc. M.HI.
3. Dr. Kusroni, M.Th.I.

DAFTAR ISI

BAB I	6
PENDAHULUAN.....	6
A. PERKEMBANGAN IAF DARI MASA KE MASA.....	6
B. VISI, MISI, DAN TUJUAN	7
BAB II.....	9
LANDASAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)	9
IAF SURABAYA 2023-2048.....	9
A. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	9
B. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL.....	15
C. ANALISIS SWOT	17
D. ANALISIS TOWS.....	22
BAB III	25
ARAH PENGEMBANGAN (ROADMAP)	25
IAF SURABAYA 2023-2048.....	25
A. ARAH PENGEMBANGAN IAF SURABAYA 2023-2048	25
B. NILAI INTI (CORE VALUES) PENGEMBANGAN IAF SURABAYA	26
BAB IV	30
STRATEGI DASAR, FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN,	30
DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA.....	30
BAB V	37
P E N U T U P.....	37

BAB I PENDAHULUAN

A. PERKEMBANGAN IAF DARI MASA KE MASA

Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya merupakan perguruan tinggi Islam berbasis pesantren yang didirikan pada tahun 2007 oleh Hadrotus Syaikh KH. Achmad Asrori Al Ishaqy bersama sejumlah pakar pendidikan nasional. Sejak awal, IAF mengusung semangat untuk mengintegrasikan keilmuan modern dengan nilai-nilai tasawuf, sebagai jawaban atas kebutuhan pendidikan tinggi yang tidak hanya menekankan aspek intelektual, tetapi juga pembentukan spiritualitas dan moralitas.

Seiring perjalanan kelembagaan, IAF telah berkembang dari Sekolah Tinggi Ilmu Ushuluddin (STIU) Al Fithrah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI), hingga bertransformasi menjadi Institut dengan tiga fakultas dan tujuh program studi. Perkembangan ini menunjukkan dinamika pertumbuhan akademik, riset, serta jaringan kemitraan yang semakin luas, termasuk capaian prestasi mahasiswa di tingkat nasional maupun internasional.

Namun, di tengah perkembangan pesat dunia pendidikan tinggi dan kompleksitas tantangan global, IAF menghadapi kebutuhan mendesak untuk melakukan lompatan strategis. Transformasi kelembagaan menuju universitas Islam berbasis tasawuf menjadi arah penting agar IAF mampu memperkuat daya saing, membangun citra akademik yang khas, serta memberi kontribusi signifikan dalam pengembangan ilmu dan peradaban. Oleh karena itu, diperlukan dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang menyusun arah strategis selama 25 tahun (2023-2048) dengan visi jangka panjang: *menjadi universitas Islam berbasis tasawuf yang unggul, inklusif, inovatif, dan berdaya saing global dalam membangun peradaban beradab.*

RIP ini disusun berdasarkan analisis lingkungan internal-eksternal serta hasil pemetaan strategi melalui kerangka SWOT-TOWS, Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*), dan Indikator Kinerja Utama (IKU). Dengan berlandaskan nilai inti (*core values*) seperti habitus spiritual, tawadhu', tasamuh, disiplin ilmiah, inovasi, kemandirian, dan kolaborasi, IAF menegaskan komitmennya untuk menjalankan roadmap pengembangan yang terbagi ke dalam lima tahap: *Laying the Foundation (2023-2027)*, *Building (2028-2032)*, *Elevating (2033-2037)*, *Empowering (2038-2042)*, dan *Globalizing the Sufism University (2043-2048)*.

Melalui tahapan ini, IAF Surabaya tidak hanya menargetkan pencapaian kuantitatif berupa akreditasi, jumlah dosen bergelar doktor, atau peningkatan mahasiswa, tetapi juga pencapaian kualitatif berupa penguatan identitas akademik berbasis tasawuf, kontribusi pada masyarakat, serta pengakuan nasional-internasional. Dengan demikian, RIP ini akan menjadi peta jalan bagi IAF untuk mewujudkan diri sebagai universitas riset global berbasis tasawuf yang mampu memberikan dampak nyata bagi umat, bangsa, dan dunia.

B. VISI, MISI, DAN TUJUAN

1. Visi

“Menjadi universitas Islam berbasis tasawuf yang unggul, inklusif, inovatif, dan berdaya saing global pada tahun 2048.”

2. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, IAF Surabaya menetapkan misi sebagai berikut:

1. Pendidikan: Menyelenggarakan pendidikan tinggi Islam yang unggul, berdaya saing, dan integratif dengan nilai-nilai tasawuf.
2. Penelitian: Mengembangkan riset dan inovasi berbasis tasawuf yang berkontribusi pada pengembangan ilmu, teknologi, dan solusi bagi masyarakat.
3. Pengabdian Masyarakat: Melaksanakan pengabdian transformatif berbasis tasawuf sebagai wujud kontribusi keilmuan dan spiritualitas untuk kesejahteraan umat.
4. SDM & Tata Kelola: Membangun tata kelola akademik dan kelembagaan yang profesional, transparan, dan berorientasi mutu dengan SDM unggul berlandaskan spiritualitas.
5. Jejaring & Internasionalisasi: Memperluas kerja sama strategis nasional–internasional serta memperkuat peran IAF sebagai pusat studi sufisme di tingkat global.
6. Kemandirian & Keberlanjutan: Mendorong kemandirian finansial dan keberlanjutan melalui diversifikasi sumber pendanaan, endowment fund, serta unit usaha berbasis pesantren.

3. Tujuan

Untuk mengarahkan transformasi jangka panjang, IAF Surabaya menetapkan tujuan sebagai berikut:

1. Menjamin mutu akademik dan kelembagaan melalui pencapaian akreditasi unggul program studi dan institusi, sehingga memiliki daya saing nasional dan internasional.
2. Mengembangkan program studi baru dan pascasarjana yang relevan dengan perkembangan zaman sekaligus berakar pada nilai-nilai tasawuf, guna memperkuat identitas sebagai *Sufism University*.
3. Meningkatkan kapasitas riset dan inovasi berbasis tasawuf hingga terbentuk pusat kajian dan kolaborasi riset internasional yang berdampak luas bagi masyarakat.

4. Memperluas kontribusi pengabdian masyarakat melalui model pemberdayaan berbasis tasawuf yang diakui secara nasional dan mampu beradaptasi dalam konteks global.
5. Membangun kemandirian finansial institusi melalui penguatan *endowment fund*, diversifikasi pendanaan, serta pengembangan unit usaha berbasis pesantren.
6. Mengembangkan ekosistem teknologi dan lingkungan kampus yang berkelanjutan melalui penerapan *Smart Campus* dan *Green Campus* di setiap tahap pengembangan.
7. Menjadi pusat rujukan global dalam pengembangan studi Islam berbasis tasawuf, dengan jejaring kemitraan internasional yang luas serta alumni yang berdaya saing tinggi.

BAB II

LANDASAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN (RIP)

IAF SURABAYA 2023-2048

Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) ini didasarkan pada analisis yang sistematis dan menyeluruh agar strategi yang dirumuskan dapat mendukung pencapaian tujuan institusi secara efektif dan berkelanjutan. Proses penyusunan RIP ini mengacu pada analisis beberapa faktor berikut ini:

A. ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Analisis lingkungan eksternal berfokus pada identifikasi dan evaluasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi institusi, seperti perubahan regulasi, tren teknologi, kondisi sosial ekonomi, persaingan, serta peluang dan ancaman lainnya. Analisis lingkungan eksternal membantu institusi memahami konteks makro dan mikro yang dinamis, sehingga dapat menyesuaikan strategi pengembangan dengan kebutuhan dan tantangan eksternal.

1. Visi Indonesia 2045

Pendidikan merupakan salah satu pilar utama pembangunan nasional. Pendidikan yang maju diyakini menjadi kunci untuk mewujudkan Visi Indonesia 2045, yaitu menjadikan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil, dan makmur.

Asta Cita memuat delapan misi utama:

1. Memperkokoh ideologi Pancasila, demokrasi, dan hak asasi manusia (HAM).
2. Memantapkan pertahanan dan keamanan negara, sekaligus membangun kemandirian bangsa melalui swasembada pangan, energi, air, ekonomi kreatif, ekonomi hijau, dan ekonomi biru.
3. Menciptakan lapangan kerja berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, serta melanjutkan pembangunan infrastruktur.
4. Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM) melalui sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta pemberdayaan perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas.
5. Melanjutkan hilirisasi dan industrialisasi untuk meningkatkan nilai tambah dalam negeri.
6. Membangun dari desa dan akar rumput guna pemerataan ekonomi dan pengentasan kemiskinan.

7. Memperkuat reformasi politik, hukum, dan birokrasi, serta memberantas korupsi dan narkoba.
8. Menjaga harmoni sosial, kelestarian lingkungan, dan budaya, sekaligus meningkatkan toleransi antarumat beragama.

Dalam bidang pendidikan tinggi, Asta Cita difokuskan pada lima aspek pokok:

1. Penguatan pendidikan, sains, dan teknologi untuk menghasilkan SDM unggul dan berdaya saing global.
2. Penyediaan beasiswa bagi anak guru, petani, dan buruh, mulai dari sarjana hingga doktoral.
3. Peningkatan daya tampung perguruan tinggi, standarisasi mutu, dan kemudahan akses masuk.
4. Penguatan sistem pendidikan nasional untuk membentuk SDM yang produktif dan inovatif.
5. Peningkatan dana riset dan inovasi hingga mencapai 1,5–2% dari PDB dalam lima tahun ke depan.

Pendidikan tinggi kini dipandang sebagai investasi strategis bagi pembangunan manusia. Perguruan tinggi diharapkan mampu melahirkan lulusan yang bermutu, relevan dengan kebutuhan zaman, dan berkontribusi nyata pada pembangunan sosial, ekonomi, dan lingkungan.

2. RPJPN 2025–2045

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045 menempatkan pembangunan sumber daya manusia, transformasi ekonomi, dan penguasaan ilmu pengetahuan serta teknologi sebagai pilar menuju Indonesia Emas 2045. RPJPN 2025–2045 menargetkan peningkatan Indeks Modal Manusia (*Human Capital Index*) dari 0,54 pada 2020 menjadi 0,70 pada 2045, serta menjadikan pendapatan nasional bruto (GNI) per kapita setara negara maju. Perguruan tinggi, sebagai pusat pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, memegang peran strategis dalam mencapai sasaran tersebut. Tantangan yang dihadapi tidak sederhana, mulai dari menjaga relevansi kurikulum agar sesuai dengan kebutuhan *knowledge-based economy*, mengintegrasikan keterampilan digital dan literasi data, hingga memperkuat riset inovatif dalam menghadapi disrupsi teknologi seperti kecerdasan buatan dan *Internet of Things*. Kesenjangan kualitas pendidikan antarwilayah, tuntutan pemerataan layanan pendidikan tinggi, serta target peningkatan publikasi internasional menjadi beban sekaligus pendorong bagi perguruan tinggi untuk melakukan transformasi mendasar.

Di tengah tantangan tersebut, peluang strategis juga terbuka lebar. RPJPN 2025–2045 menekankan transformasi sosial dan ekonomi, yang di dalamnya terdapat arah kebijakan

peningkatan kualitas pendidikan dan riset, transformasi digital, serta ekonomi hijau. Hal ini memberi ruang bagi perguruan tinggi untuk mengembangkan pusat riset unggulan, melakukan alih teknologi, dan membangun inkubator bisnis yang menghasilkan solusi konkret untuk permasalahan nasional. Selain itu, misi pemerataan pembangunan kewilayahan memberi kesempatan bagi perguruan tinggi untuk bermitra dengan pemerintah daerah dalam pengembangan sumber daya manusia lokal, pemberdayaan ekonomi kreatif, dan penguatan ketahanan sosial. Arah kebijakan integrasi ekonomi domestik dan global juga membuka peluang internasionalisasi pendidikan tinggi, baik melalui program joint degree, kolaborasi riset lintas negara, maupun menarik mahasiswa asing.

Pergeseran menuju ekonomi hijau dan digital yang menjadi agenda utama RPJPN juga memperbesar kebutuhan akan kompetensi baru, termasuk keterampilan green economy dan digital economy. Dengan target intensitas emisi gas rumah kaca turun hingga 60% pada 2045, perguruan tinggi dituntut mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam pembelajaran, penelitian, dan tata kelola kampus. Seluruh dinamika ini menuntut perguruan tinggi mengadopsi paradigma pendidikan yang adaptif, kolaboratif, dan transformatif, sehingga mampu menjadi simpul inovasi nasional. Dengan memadukan keunggulan akademis, kolaborasi lintas sektor, dan komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan, perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi nyata dalam mewujudkan visi Indonesia yang bersatu, berdaulat, maju, dan berkelanjutan pada tahun 2045 sebagaimana diamanatkan dalam RPJPN.

3. Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendis) Tahun 2020-2024

Perguruan tinggi memiliki peran penting dalam membangun sumber daya manusia yang unggul dan berintegritas berdasarkan nilai-nilai Islam rahmatan lil 'alamin. Dalam Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendis) tahun 2024–2029, pengembangan perguruan tinggi diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan, memperkuat tata kelola, serta memperluas jejaring kerja sama demi menjawab tantangan global dan kebutuhan pembangunan bangsa.

Visi yang diusung adalah terwujudnya perguruan tinggi yang unggul, moderat, berdaya saing global, dan memberikan kontribusi nyata dalam pembangunan bangsa dengan berlandaskan nilai-nilai Islam rahmatan lil 'alamin.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Ditjen Pendis menetapkan lima misi pengembangan perguruan tinggi, yaitu:

1. Meningkatkan mutu pembelajaran dan lulusan agar relevan dengan kebutuhan dunia kerja.
2. Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi dosen.
3. Memperkuat tata kelola perguruan tinggi yang akuntabel dan berkelanjutan.
4. Mendorong inovasi penelitian dan publikasi ilmiah bereputasi.
5. Mengembangkan kerja sama strategis nasional dan internasional untuk penguatan daya saing.

Sasaran strategis yang ingin dicapai, antara lain:

1. Peningkatan akreditasi program studi minimal peringkat B.
2. Peningkatan jumlah dosen bergelar S2/S3.
3. Peningkatan persentase dosen bersertifikasi pendidik dan berpengalaman industri/profesi.
4. Peningkatan jumlah publikasi ilmiah terindeks nasional dan internasional.
5. Peningkatan daya serap lulusan di dunia kerja atau wirausaha dalam waktu kurang dari satu tahun.
6. Peningkatan jumlah kerja sama internasional dan program pertukaran akademik.
7. Penguatan sistem penjaminan mutu internal di perguruan tinggi.

Keberhasilan pencapaian sasaran strategis diukur melalui indikator, sebagai berikut:

1. Persentase program studi perguruan tinggi terakreditasi minimal B.
2. Persentase dosen perguruan tinggi bergelar S2/S3.
3. Persentase dosen bersertifikasi pendidik.
4. Jumlah publikasi ilmiah dosen perguruan tinggi di jurnal bereputasi.
5. Persentase lulusan perguruan tinggi bekerja atau berwirausaha ≤ 1 tahun setelah lulus.
6. Jumlah kerja sama akademik internasional yang aktif.
7. Peningkatan skor evaluasi penjaminan mutu internal.

Pendekatan pengembangan perguruan tinggi mencakup:

1. **Program beasiswa studi lanjut** untuk dosen guna meningkatkan kualifikasi akademik.
2. **Program peningkatan mutu program studi** melalui akreditasi dan sertifikasi.
3. **Program penguatan publikasi ilmiah** melalui riset kolaboratif dan pendampingan penulisan.
4. Pengembangan **jejaring kerja sama** dengan dunia industri, lembaga penelitian, dan mitra internasional.
5. Pemberdayaan perguruan tinggi untuk beradaptasi dengan **transformasi digital** dalam pembelajaran dan manajemen.

4. Perubahan Paradigma Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan pilar utama dalam membangun peradaban, mengembangkan ilmu pengetahuan, dan mencetak sumber daya manusia yang mampu merespons tantangan zaman. Di tengah arus globalisasi, revolusi industri berbasis teknologi, dan dinamika sosial-ekonomi yang semakin kompleks, perguruan tinggi dituntut untuk beradaptasi secara cepat dan tepat.

Jika pada masa lalu peran perguruan tinggi lebih terfokus sebagai pusat pendidikan dan penelitian yang bersifat akademis, maka orientasi tersebut kini berkembang menjadi agen perubahan yang aktif berkontribusi pada pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Tuntutan akan inovasi, kolaborasi lintas sektor, serta kemampuan menciptakan solusi nyata mendorong lahirnya paradigma baru dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi.

Transformasi ini merupakan hasil dari proses evolusi yang dapat ditelusuri melalui perkembangan empat generasi perguruan tinggi.

1. *Universitas Pengajaran*, yang menitikberatkan pada pendidikan klasik, transfer pengetahuan yang telah mapan, pembentukan kaum terdidik, serta pelestarian warisan budaya.
2. *Universitas Riset*, yang memadukan pendidikan dengan kegiatan penelitian guna menciptakan pengetahuan baru, memperluas wawasan ilmiah, dan berkontribusi pada pembangunan nasional.
3. *Universitas Kewirausahaan*, yang menambahkan misi inovasi dan transfer teknologi, menjalin kemitraan strategis dengan industri, mengomersialkan hasil penelitian, serta mendorong pertumbuhan ekonomi.
4. *Universitas Keterlibatan Sosial*, yang mengintegrasikan pendidikan, penelitian, dan inovasi dengan fokus pada dampak sosial, kolaborasi lintas disiplin, dan pemecahan tantangan global melalui prinsip pembangunan berkelanjutan.

Generasi keempat inilah yang menjadi fondasi paradigma transformasional perguruan tinggi di Indonesia, di mana perguruan tinggi tidak lagi sekadar diposisikan sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai agen pembangunan sosio-ekologis dan ekonomi, sekaligus motor penggerak kemajuan bangsa, sesduai dengan amanat Asta Cita dan Visi Indonesia 2045.

Tabel 2.1 Paradigma Konvensional vs Paradigma Transformasional

Aspek	Paradigma Konvensional	Paradigma Transformasional
Orientasi Utama	Berfokus pada <i>Tri Dharma Perguruan Tinggi</i> : pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.	Mengintegrasikan pendidikan, penelitian, dan inovasi untuk memberikan dampak langsung pada masyarakat.
Pendekatan Pembelajaran	Cenderung akademis dan teoritis.	Bersifat transformatif, dengan akses, mutu, relevansi, dan dampak sebagai indikator keberhasilan.
Arah Penelitian	Berorientasi pada karya ilmiah dan pengembangan teori.	Digerakkan untuk memecahkan masalah nyata, menerapkan sains dan teknologi, serta menghasilkan inovasi.
Pengabdian kepada Masyarakat	Dilaksanakan melalui program sosial yang terbatas.	Bersifat strategis, mendukung pembangunan berkelanjutan dan pencapaian <i>Sustainable Development Goals</i> (SDGs).
Indikator Keberhasilan	Fokus pada akses, mutu, dan relevansi pendidikan.	Fokus pada akses, mutu, relevansi, dan dampak pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Perubahan paradigma ini menawarkan sejumlah potensi strategis yang dapat memperkuat peran perguruan tinggi dalam membentuk masa depan bangsa:

1. Peningkatan relevansi pendidikan tinggi terhadap kebutuhan zaman. Dengan menjawab isu-isu global seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan perkembangan teknologi, perguruan tinggi dapat menjadi pusat inovasi dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memberi kontribusi signifikan pada pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). Kontribusi tersebut tidak hanya memperkuat daya saing nasional, tetapi juga meningkatkan peran Indonesia di tingkat internasional.

2. Paradigma transformasional membuka peluang kolaborasi lintas sektor yang lebih luas. Perguruan tinggi dapat menjalin kemitraan dengan industri untuk mendorong inovasi produk dan layanan berbasis riset, seperti pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dalam sistem logistik atau teknologi ramah lingkungan di sektor energi. Kolaborasi dengan pemerintah memungkinkan dukungan terhadap perumusan kebijakan berbasis bukti ilmiah (*evidence-based policy*), sedangkan kerja sama dengan komunitas lokal dapat memperkuat pemberdayaan masyarakat melalui program yang disesuaikan dengan kebutuhan riil di lapangan.
3. Percepatan teknologi dan digitalisasi menjadi kekuatan kunci paradigma ini. Pemanfaatan pembelajaran daring mampu memperluas akses pendidikan hingga wilayah terpencil, sementara penerapan *big data* dan AI memberikan peluang untuk analisis yang lebih akurat dalam pengambilan keputusan strategis, baik di ranah akademik maupun pembangunan nasional.
4. Paradigma transformasional berpotensi menciptakan dampak sosial yang nyata. Melalui program pengentasan kemiskinan berbasis keterampilan teknologi, riset di bidang kesehatan, energi terbarukan, dan pengelolaan lingkungan, perguruan tinggi dapat berkontribusi langsung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat sekaligus keberlanjutan lingkungan.

Namun, implementasi paradigma ini tidak terlepas dari tantangan yang perlu diatasi secara strategis.

1. Kesenjangan infrastruktur dan akses masih menjadi hambatan, khususnya di perguruan tinggi yang berlokasi di daerah terpencil. Keterbatasan fasilitas seperti jaringan internet berkecepatan tinggi dan laboratorium modern mengakibatkan penerapan paradigma transformasional belum merata.
2. Kapasitas sumber daya manusia di lingkungan perguruan tinggi perlu ditingkatkan. Sebagian dosen dan tenaga pengajar belum sepenuhnya menguasai metode pembelajaran berbasis teknologi dan pendekatan multidisiplin. Hal ini memerlukan program pelatihan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan untuk memastikan kesiapan SDM menghadapi tuntutan baru.
3. Keterbatasan pendanaan masih menjadi kendala utama, terutama dalam mendukung penelitian dan pengembangan. Solusi yang dapat ditempuh adalah memperluas kolaborasi dengan sektor swasta, lembaga donor internasional, serta memanfaatkan skema pendanaan inovatif untuk mendorong keberlanjutan program.
4. Resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan kultural yang tidak bisa diabaikan. Pergeseran paradigma membutuhkan transformasi pola pikir (*mindset*) di kalangan dosen, mahasiswa, dan manajemen perguruan tinggi. Untuk itu, diperlukan strategi perubahan organisasi yang terstruktur, seperti penerapan *Kotter's 8-Step Change Model*, disertai komunikasi yang efektif di seluruh lapisan institusi.
5. Kurangnya kolaborasi multidisiplin di berbagai perguruan tinggi. Orientasi yang terlalu terkotak dalam disiplin ilmu (*disciplinary silo*) sering kali menghambat terciptanya solusi yang holistik dan terintegrasi. Perlu ada mekanisme insentif, kebijakan internal, dan wadah kolaborasi yang mendorong interaksi lintas bidang secara berkelanjutan.

Memahami potensi dan tantangan ini menjadi kunci bagi perguruan tinggi untuk merumuskan strategi implementasi yang realistis dan berkelanjutan. Dengan demikian, paradigma transformasional bukan sekadar wacana konseptual, tetapi dapat diwujudkan

sebagai praktik nyata yang berdampak pada kemajuan ilmu pengetahuan, kesejahteraan masyarakat, dan keberlanjutan lingkungan.

5. Pertumbuhan Perguruan Tinggi

Berdasarkan data resmi Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Timur Tahun 2022, jumlah perguruan tinggi di Kota Surabaya yang berada di bawah dua kementerian pembina utama, yaitu Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristek/DIKTI), tercatat cukup signifikan.

Secara total, terdapat **87 perguruan tinggi** yang tersebar di wilayah Surabaya, dengan rincian **13 perguruan tinggi di bawah Kemenag** dan **74 perguruan tinggi di bawah Kemenristek/DIKTI**. Data ini mencakup seluruh jenis perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, termasuk institut, universitas, sekolah tinggi, akademi, dan politeknik.

Tabel 2.2 Jumlah Perguruan Tinggi di Surabaya Tahun 2022

Kementerian Pembina	Jumlah Perguruan Tinggi
Kemenag	13
Kemenristek/DIKTI	74
Jumlah	87

Jumlah ini menegaskan peran strategis Surabaya sebagai pusat pendidikan tinggi terbesar di Provinsi Jawa Timur dan salah satu pusat pendidikan utama di Indonesia bagian timur. Kondisi ini **memberikan tantangan sekaligus peluang bagi perguruan tinggi yang beroperasi di Surabaya, terutama dalam hal peningkatan kualitas, inovasi, dan daya saing di tengah persaingan yang ketat.**

Dengan demikian, strategi pengembangan dan penguatan perguruan tinggi di Surabaya perlu memperhatikan dinamika keberagaman jenis dan pengelolaan perguruan tinggi, meningkatkan kolaborasi lintas sektor, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pembangunan sumber daya manusia dan kemajuan daerah.

B. ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL

Analisis lingkungan internal menelaah faktor-faktor internal institusi, termasuk sumber daya manusia, infrastruktur, sistem manajemen, budaya organisasi, serta kapabilitas dan kelemahan yang dimiliki. Melalui pemetaan kondisi internal, institusi dapat memaksimalkan kekuatan dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan guna mendukung pengembangan yang optimal.

1. Kelembagaan

IAF Surabaya memiliki tiga fakultas, yaitu Fakultas Tarbiyah, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, serta Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, dengan tujuh program studi aktif: Ilmu Tasawuf, Ilmu Al-Qur'an dan Tafsir, Manajemen Pendidikan Islam, Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Perbankan Syariah, Hukum Keluarga Islam, dan Komunikasi dan

Penyiaran Islam. Jumlah mahasiswa meningkat dari 450 orang pada tahun 2023 menjadi 590 orang pada tahun 2025.

Struktur organisasi kampus sudah terbentuk secara resmi sesuai ketentuan PTKIS. Prestasi kelembagaan mencakup penghargaan dari Kopertais atas pengelolaan jurnal terakreditasi Sinta Indonesia (2021) dan penghargaan sebagai co-host konferensi internasional IC-Must (2024). Kampus juga memiliki 6 kerja sama internasional dan 11 kerja sama nasional yang terus berkembang.

Namun, sebaran program studi masih terbatas pada rumpun agama dan pendidikan, dan belum memiliki program studi umum yang menjadi syarat administratif perubahan bentuk menjadi universitas.

2. Sumber Daya Manusia (SDM)

Dari 38 dosen tetap, 32 bergelar S2 dan 6 bergelar S3. Sebanyak 15 dosen bersertifikasi pendidik, sementara 23 dosen belum bersertifikasi. Jabatan fungsional terdiri dari 12 Asisten Ahli, 22 Lektor, dan belum ada Lektor Kepala atau Guru Besar. Seluruh dosen berstatus tetap, sedangkan tenaga kependidikan berjumlah 17 orang, mencakup layanan akademik dan administrasi.

Rasio dosen–mahasiswa bervariasi, mulai dari 1:3,67 (Hukum Keluarga Islam) hingga 1:32 (Manajemen Pendidikan Islam), sebagian besar masih dalam batas ideal. Kelemahan yang menonjol adalah jumlah dosen bergelar doktor yang masih terbatas serta minimnya tenaga kependidikan dengan keahlian khusus di bidang TI dan laboratorium.

3. Akademik

Akreditasi institusi IAF Surabaya adalah Baik (SK BAN-PT No. 507/SK/BAN-PT/Ak-PNB/PT/V/2024), dengan dua program studi berakreditasi Baik Sekali (MPI dan PGMI), dan lima program studi berakreditasi Baik.

Dosen aktif melakukan publikasi buku (10 judul pada 2025), penelitian (13 penelitian pada 2025), serta publikasi di jurnal nasional, internasional, dan Sinta. Tahun 2024 mencatat 6 penelitian LITAPDIMAS, 2 publikasi internasional, dan berbagai publikasi Sinta 3–6.

Mahasiswa berprestasi di tingkat nasional dan internasional, antara lain memperoleh medali emas dan perak Olimpiade Sains, juara lomba esai, dan prestasi di kompetisi kreatif. Implementasi program MBKM sudah berjalan, meskipun belum ada prodi unggulan bertaraf nasional atau internasional.

4. Sarana dan Prasarana

Luas lahan kampus mencapai 9.195 m², terdiri dari dua sertifikat hak milik atas nama yayasan dan individu. Terdapat 36 ruang kuliah representatif dengan total luas 1.728 m², ruang administrasi 56 m², dan ruang dosen 188 m² yang memenuhi standar kebutuhan.

Laboratorium tersedia untuk komputer, micro teaching, bahasa, dan micro leading. Perpustakaan seluas 220 m² memiliki koleksi buku dan akses e-journal yang memadai. Smart classroom tersedia untuk mendukung pembelajaran digital. Namun, fasilitas pendukung seperti asrama mahasiswa dan sarana olahraga belum memadai, dan beberapa laboratorium prodi masih terbatas.

5. Keuangan

Pengelolaan keuangan dilakukan secara teratur melalui audit tahunan dan mendapat dukungan dana yayasan untuk pembangunan. Namun, sumber pendanaan masih didominasi oleh SPP mahasiswa, dan IAF Surabaya belum memiliki unit usaha mandiri maupun dana abadi. Data kinerja anggaran tiga tahun terakhir belum terdokumentasi secara lengkap, sehingga perlu diperbaiki untuk kepentingan perencanaan jangka panjang.

C. ANALISIS SWOT

Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan sintesis dari hasil analisis internal dan eksternal, yang berfungsi untuk memetakan posisi strategis institusi secara komprehensif. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, institusi dapat merumuskan fokus pengembangan yang tepat dan prioritas dalam perencanaan strategis.

1. Kekuatan (Strengths/S)

Notasi	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
S1	Memiliki 3 fakultas dan 7 prodi aktif, tren mahasiswa meningkat	0.09	4	0.36
S2	Struktur organisasi resmi sesuai standar PTKIS	0.05	4	0.20
S3	Prestasi kelembagaan (jurnal Sinta, co-host konferensi)	0.07	4	0.28
S4	38 dosen tetap, mayoritas S2 (32) dan S3 (6)	0.09	3	0.27
S5	15 dosen bersertifikasi pendidik	0.07	3	0.21
S6	Rasio dosen-mahasiswa sebagian besar ideal	0.05	3	0.15
S7	17 tenaga kependidikan aktif	0.05	3	0.15
S8	Akreditasi institusi "Baik" dan 2 prodi "Baik Sekali"	0.09	4	0.36
S9	Prestasi akademik dosen meningkat signifikan	0.07	4	0.28
S10	Prestasi mahasiswa tingkat nasional & internasional	0.07	4	0.28
S11	Lahan kampus 9.195 m ² SHM	0.05	4	0.20
S12	36 ruang kuliah, lab komputer, micro teaching, bahasa	0.07	4	0.28
S13	Perpustakaan dengan buku & e-journal	0.05	3	0.15

S14	Keuangan diaudit rutin	0.10	3	0.30
Total		1.00		3.47

2. Kelemahan (Weaknesses/W)

Notasi	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
W1	Belum ada guru besar atau lektor kepala	0.09	2	0.18
W2	Sebaran prodi masih terbatas rumpun agama & pendidikan	0.07	2	0.14
W3	Belum memiliki prodi umum sebagai syarat universitas	0.11	1	0.11
W4	Jumlah dosen S3 masih sedikit (6 orang)	0.09	2	0.18
W5	23 dosen belum bersertifikasi pendidik	0.07	2	0.14
W6	Tenaga kependidikan terbatas di bidang TI & lab khusus	0.05	2	0.10
W7	Belum ada prodi unggulan bertaraf nasional/internasional	0.09	2	0.18
W8	Implementasi MBKM masih terbatas	0.05	2	0.10
W9	Fasilitas pendukung (asrama, olahraga) belum memadai	0.05	2	0.10
W10	Smart classroom untuk pembelajaran digital belum memadai	0.06	2	0.12
W11	Beberapa laboratorium prodi belum lengkap	0.05	2	0.10
W12	Pendanaan masih dominan dari SPP mahasiswa	0.07	2	0.14
W13	Tidak memiliki unit usaha mandiri & dana abadi	0.07	1	0.07
W14	Data kinerja anggaran 3 tahun terakhir belum lengkap	0.07	2	0.14
Total		1.00		1.80

3. Peluang (Opportunities/O)

Notasi	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
O1	Dukungan pemerintah terhadap pendidikan tinggi untuk mencapai Visi Indonesia Emas 2045	0.15	4	0.60
O2	Asta Cita dan RPJPN menempatkan pendidikan berkualitas sebagai prioritas nasional	0.10	4	0.40
O3	Kebijakan Ditjen Pendis mendukung inovasi dan digitalisasi pembelajaran	0.10	3	0.30
O4	Kerjasama internasional dan program beasiswa pemerintah meningkat	0.05	3	0.15
O5	Pertumbuhan ekonomi nasional membuka peluang pendanaan riset dan pengembangan teknologi	0.10	4	0.40
O6	Kebutuhan SDM terampil di era industri 4.0-5.0 meningkatkan permintaan lulusan kompeten	0.10	4	0.40
O7	Dukungan pendanaan inovasi melalui skema hibah pemerintah dan swasta	0.05	3	0.15

08	Potensi kerja sama industri-kampus	0.05	3	0.15
09	Banyaknya perguruan tinggi di Surabaya membuka peluang kolaborasi riset, inkubator bisnis, dan diversifikasi program studi	0.10	4	0.40
010	Bonus demografi memberi peluang peningkatan jumlah mahasiswa	0.10	4	0.40
011	Perubahan paradigma perguruan tinggi mengarah ke pendidikan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat	0.05	3	0.15
012	Kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan tinggi semakin tinggi	0.05	3	0.15
013	Peningkatan kolaborasi lintas sektor untuk pengabdian masyarakat	0.05	3	0.15
014	Banyaknya perguruan tinggi memungkinkan pengembangan program-program khusus dan pemberdayaan masyarakat melalui berbagai bidang keilmuan	0.05	3	0.15
015	Transformasi digital pendidikan dan pembelajaran daring menjadi arus utama	0.10	4	0.40
016	Akses ke teknologi baru untuk riset dan pembelajaran	0.05	3	0.15
017	Kebijakan RENSTRA Ditjen Pendis mendorong integrasi teknologi dalam pengajaran	0.05	3	0.15
018	Peluang inovasi kurikulum berbasis teknologi AI dan data science	0.05	3	0.15
019	Agenda pembangunan berkelanjutan dalam RPJPN membuka peluang riset green technology	0.10	3	0.30
020	Kebijakan Ditjen Pendis mendorong pendidikan berwawasan lingkungan	0.05	3	0.15
021	Kesadaran mahasiswa terhadap isu keberlanjutan meningkat	0.05	3	0.15
022	Peluang kerja sama proyek lingkungan dengan lembaga nasional dan internasional	0.05	3	0.15
023	Landasan hukum pendidikan tinggi yang jelas (UU Pendidikan Tinggi dan regulasi turunan)	0.10	3	0.30
024	Dukungan regulasi terhadap otonomi perguruan tinggi	0.05	3	0.15
025	Kebijakan hak kekayaan intelektual untuk mendukung inovasi	0.05	3	0.15
Total		1.00		5.05

4. Ancaman (Threats/T)

Notasi	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
--------	------------------	-------	--------	------

T1	Perubahan kebijakan akibat dinamika politik nasional bisa mempengaruhi arah pendanaan dan prioritas pendidikan	0.15	3	0.45
T2	Potensi intervensi politik pada manajemen perguruan tinggi	0.10	3	0.30
T3	Ketergantungan pada anggaran negara yang rentan pemangkasan	0.10	3	0.30
T4	Krisis ekonomi global atau nasional dapat mengurangi dana riset dan operasional	0.10	3	0.30
T5	Kesenjangan ekonomi masyarakat mempengaruhi akses mahasiswa ke pendidikan tinggi	0.10	3	0.30
T6	Persaingan ketat antar perguruan tinggi dalam menarik mahasiswa, dosen, dan mitra	0.15	4	0.60
T7	Fragmentasi sumber daya akibat banyaknya institusi yang bersaing	0.10	4	0.40
T8	Kesenjangan kualitas SDM antarwilayah	0.10	4	0.40
T9	Perubahan preferensi generasi muda yang cenderung mencari jalur pendidikan non-formal	0.05	3	0.15
T10	Tantangan inklusi dan keberagaman di lingkungan kampus	0.05	3	0.15
T11	Persaingan ketat antar perguruan tinggi di wilayah yang sama bisa menyebabkan ketimpangan kualitas dan sumber daya	0.10	4	0.40
T12	Kesenjangan infrastruktur digital antarperguruan tinggi	0.10	3	0.30
T13	Risiko keamanan siber dan perlindungan data	0.05	3	0.15
T14	Kesiapan SDM dosen dan tenaga kependidikan dalam menguasai teknologi baru belum merata	0.10	3	0.30
T15	Perubahan iklim dan bencana alam dapat mengganggu operasional kampus	0.05	3	0.15
T16	Biaya investasi fasilitas ramah lingkungan yang tinggi	0.05	3	0.15
T17	Resistensi terhadap perubahan perilaku ramah lingkungan di sebagian civitas akademika	0.05	3	0.15
T18	Perubahan regulasi yang cepat dapat memerlukan penyesuaian besar	0.10	3	0.30
T19	Beban administratif akibat birokrasi yang kompleks	0.05	3	0.15
T20	Ketidaksinkronan kebijakan antarinstansi terkait pendidikan	0.05	3	0.15
Total		1.00		6.15

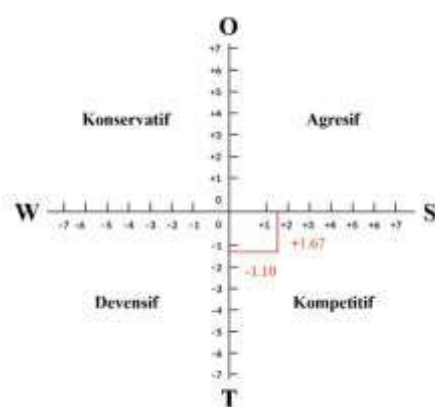
Berdasarkan hasil sintesis antara analisis lingkungan internal dan eksternal, diperoleh gambaran posisi strategis IAF Surabaya yang merepresentasikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara komprehensif. Penilaian terhadap faktor internal menunjukkan bahwa total skor kekuatan mencapai **3.47**, yang mengindikasikan kapasitas internal institusi berada pada tingkat yang relatif kuat. Kekuatan tersebut mencakup keberadaan tiga fakultas

dan tujuh program studi aktif dengan tren peningkatan jumlah mahasiswa, struktur organisasi yang telah sesuai dengan ketentuan perguruan tinggi keagamaan Islam swasta (PTKIS), prestasi kelembagaan di tingkat nasional dan internasional, kualifikasi dosen yang mayoritas bergelar S2 dan S3, serta keberadaan sarana prasarana yang memadai, termasuk laboratorium, perpustakaan, dan lahan kampus milik sendiri.

Sementara itu, skor kelemahan sebesar **1.80** menunjukkan masih terdapat aspek yang perlu segera diperbaiki, antara lain belum adanya guru besar atau lektor kepala, keterbatasan program studi yang masih berfokus pada rumpun agama dan pendidikan, minimnya dosen bergelar doktor, keterbatasan tenaga kependidikan di bidang teknologi informasi dan laboratorium khusus, belum tersedianya program studi umum sebagai syarat administratif perubahan bentuk menjadi universitas, serta ketergantungan pada sumber pendanaan yang dominan berasal dari SPP mahasiswa.

Dari sisi eksternal, skor peluang yang mencapai **5.05** mencerminkan besarnya potensi pengembangan yang dapat dimanfaatkan oleh IAF Surabaya. Peluang ini antara lain bersumber dari kebijakan nasional yang menempatkan pendidikan tinggi sebagai prioritas strategis (Visi Indonesia Emas 2045, RPJPN 2025–2045, dan Asta Cita), bonus demografi yang berpotensi meningkatkan jumlah mahasiswa, transformasi digital dan perkembangan teknologi, agenda pembangunan berkelanjutan, serta semakin terbukanya peluang kerja sama internasional dan industri.

Namun, ancaman eksternal yang memperoleh skor **6.15** juga tidak dapat diabaikan. Tantangan ini meliputi persaingan ketat antarperguruan tinggi di Kota Surabaya, ketergantungan pada kebijakan pemerintah yang dapat berubah sesuai dinamika politik, risiko krisis ekonomi global maupun nasional, kesenjangan daya beli masyarakat, fragmentasi sumber daya akibat banyaknya institusi yang bersaing, serta risiko ketertinggalan dalam adopsi teknologi baru apabila tidak diantisipasi dengan baik.



Gambar 2.1. Posisi IAF Surabaya dalam Kuadran Analisis SWOT

Berdasarkan kombinasi skor tersebut, hasil perhitungan koordinat (selisih skor kekuatan–kelemahan sebesar **+1,67** dan selisih skor peluang–ancaman sebesar **-1,10**) menunjukkan bahwa posisi strategis IAF Surabaya berada di **Kuadran II** dalam matriks SWOT. Posisi ini menandakan bahwa institusi memiliki kekuatan internal yang cukup signifikan, namun

dihadapkan pada tekanan eksternal yang relatif tinggi akibat besarnya ancaman dibandingkan peluang. Strategi yang sesuai untuk kondisi ini adalah **Strategi Kompetitif (ST)**, yaitu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi dan mengatasi ancaman eksternal.

Tabel 2.3 4 Kuadran dalam Analisis SWOT

Kuadran	Kondisi	Strategi
I Agresif	S-W positif, O-T positif	Growth oriented strategy (ekspansi cepat, penetrasi pasar, pengembangan prodi baru)
II Competitive	S-W positif, O-T negatif	Diversifikasi produk/pasar untuk memanfaatkan kekuatan menghadapi ancaman
III Concervative	S-W negatif, O-T positif	Perbaiki kelemahan internal untuk merebut peluang besar
IV Defensive	S-W negatif, O-T negatif	Strategi bertahan, mengurangi risiko, efisiensi, atau aliansi

D. ANALISIS TOWS

Sebagai pengembangan dari analisis SWOT, metode TOWS mengarahkan pada perumusan strategi konkret berdasarkan kombinasi faktor lingkungan eksternal dan internal. Dengan matriks TOWS, institusi dapat mengembangkan berbagai alternatif strategi SO, WO, ST, dan WT yang lebih spesifik dan aplikatif untuk memperkuat posisi kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

Berdasarkan hasil pemetaan SWOT, posisi IAF Surabaya berada pada Kuadran II yang menunjukkan kondisi kekuatan internal yang relatif tinggi namun dihadapkan pada ancaman eksternal yang signifikan. Strategi yang relevan untuk posisi ini adalah Strategi Kompetitif (ST), yaitu memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk mengantisipasi dan mengurangi dampak ancaman, sekaligus mempertahankan posisi kompetitif di tengah persaingan ketat perguruan tinggi di Surabaya dan tingkat nasional.

Kekuatan internal IAF Surabaya meliputi kapasitas kelembagaan yang sudah mapan, SDM yang memadai, fasilitas kampus yang representatif, prestasi akademik dan kelembagaan yang diakui, serta tata kelola keuangan yang teratur. Sementara itu, ancaman eksternal mencakup tingginya intensitas persaingan antarperguruan tinggi, perubahan preferensi calon mahasiswa, potensi fluktuasi kebijakan pendidikan, risiko krisis ekonomi, dan perkembangan teknologi yang menuntut adaptasi cepat.

Untuk menjawab kondisi tersebut, disusunlah sepuluh strategi ST yang menjadi prioritas pengembangan jangka menengah dan panjang IAF Surabaya:

1. Pengembangan prodi baru dan roadmap perubahan bentuk menjadi universitas, sebagai upaya memperluas spektrum akademik, meningkatkan daya tarik, dan memenuhi persyaratan kelembagaan untuk konversi institusi.

2. Penguatan citra dan branding akademik berbasis prestasi dosen dan mahasiswa, melalui publikasi capaian di tingkat nasional dan internasional.
3. Optimalisasi infrastruktur dan sarana pembelajaran untuk memperkuat positioning kompetitif, termasuk pemanfaatan laboratorium, ruang kuliah, dan fasilitas digital.
4. Penguatan kerja sama strategis nasional dan internasional guna membuka akses pendanaan, beasiswa, dan jejaring riset.
5. Peningkatan kapasitas SDM dosen dan tenaga kependidikan untuk merespons perkembangan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar kerja.
6. Diferensiasi program studi unik berbasis kekuatan inti kampus, agar memiliki keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh perguruan tinggi lain.
7. Diversifikasi sumber pendanaan melalui pendirian unit usaha mandiri, pemanfaatan skema hibah, dan pembentukan dana darurat institusi, sebagai mitigasi risiko ketergantungan pada SPP mahasiswa.
8. Digitalisasi penuh layanan akademik dan administrasi kampus, untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan.
9. Penguatan komunitas alumni sebagai agen promosi dan mitra strategis dalam penyerapan lulusan dan pengembangan jejaring.
10. Pembentukan pusat inovasi dan inkubator bisnis berbasis riset untuk menghilirkan hasil penelitian menjadi produk bernilai komersial dan membuka sumber pendapatan baru.

Tabel 2.4 Strategi Kompetitif (Strength-Threats)

Notasi	Strategi ST	Kekuatan (S) yang Dimanfaatkan	Ancaman (T) yang Diantisipasi
ST1	Pengembangan prodi baru dan roadmap perubahan bentuk menjadi universitas	S1, S2, S4, S8, S11	T6, T9, T11
ST2	Penguatan citra dan branding akademik berbasis prestasi dosen & mahasiswa	S9, S10	T6, T11
ST3	Optimalisasi infrastruktur dan sarana pembelajaran untuk positioning kompetitif	S11, S12, S13	T6, T7, T12
ST4	Penguatan kerja sama strategis nasional dan internasional untuk akses pendanaan & jejaring	S3, S4	T3, T4, T6

ST5	Peningkatan kapasitas SDM dosen & tenaga kependidikan untuk antisipasi teknologi dan regulasi	S4, S5	T12, T13, T14, T18
ST6	Diferensiasi program studi unik berbasis kekuatan inti kampus	S1, S8	T6, T9, T11
ST7	Diversifikasi sumber pendanaan, manajemen risiko, dan pembentukan dana darurat institusi	S14	T3, T4, T5, T7, T15
ST8	Digitalisasi penuh layanan akademik dan administrasi kampus	S12, S13	T12, T19
ST9	Penguatan komunitas alumni sebagai agen promosi dan mitra strategis	S10	T6, T8
ST10	Pusat inovasi dan inkubator bisnis berbasis riset untuk memperluas pendanaan	S9, S14	T3, T4, T7

Strategi-strategi ini pada tahap selanjutnya dapat diderivasi atau diturunkan dalam bentuk indikator kinerja serta diimplementasikan secara konsisten agar dapat meningkatkan ketahanan IAF Surabaya terhadap ancaman eksternal, sekaligus memposisikan institusi sebagai perguruan tinggi yang adaptif, kompetitif, dan berdaya saing tinggi. Strategi-strategi ini juga dapat menjadi landasan penting bagi pencapaian visi jangka panjang menuju universitas unggul yang berkontribusi pada pembangunan sumber daya manusia dan kemajuan bangsa.

BAB III
ARAH PENGEMBANGAN (ROADMAP)
IAF SURABAYA 2023-2048

A. ARAH PENGEMBANGAN IAF SURABAYA 2023-2048

Pengembangan IAF Surabaya dirancang dalam lima tahap yang saling berkesinambungan, dimulai dari masa fondasi awal hingga pencapaian pengakuan internasional pada tahun 2048. Setiap tahapan diselaraskan dengan visi-misi institusi, hasil analisis lingkungan internal-eksternal, serta temuan SWOT-TOWS, dengan fokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk merespons tantangan eksternal dan mengoptimalkan peluang strategis.

Tahapan pengembangan IAF Surabaya dibagi dibagi menjadi lima fase lima tahunan:

1. Tahap I (2023-2027): *Laying the Foundation*

Fokus pada penguatan tata kelola dasar, penyiapan SDM, desain kurikulum berbasis tasawuf, serta pembangunan jejaring awal sebagai fondasi transformasi.

2. Tahap II (2028-2032): *Building the Sufism University*

Penekanan pada penguatan kapasitas akademik dan infrastruktur modern, alih status menjadi universitas, serta penguatan identitas akademik berbasis tasawuf.

3. Tahap III (2033-2037): *Elevating the Sufism University*

Meningkatkan mutu akademik dan riset, memperluas program unggulan, serta memperkuat jejaring nasional-internasional untuk menyiapkan pijakan menuju pengakuan global.

4. Tahap IV (2038-2042): *Empowering the Sufism University*

Memperluas pengaruh dan dampak sosial melalui hilirisasi riset tasawuf, penguatan alumni global, serta link and match lulusan dengan dunia kerja dan masyarakat.

5. Tahap V (2043-2048): *Globalizing the Sufism University*

Memposisikan IAF sebagai universitas riset global berbasis tasawuf dengan reputasi internasional, komunitas akademik inklusif, kemandirian finansial, dan pengakuan dalam pemeringkatan global.

Tabel 3.1 Roadmap Pengembangan IAF Surabaya 2023-2048

Tahap Roadmap	Strategi Utama	Tujuan Utama
Tahap I (2023-2027) <i>Laying the Foundation</i>	Penguatan tata kelola, SDM awal, kurikulum berbasis tasawuf, dan jejaring kelembagaan.	Terbangunnya fondasi kelembagaan yang kokoh sebagai dasar transformasi menuju universitas berbasis tasawuf.
Tahap II (2028-2032) <i>Building the Sufism University</i>	Pembangunan kapasitas akademik dan infrastruktur modern untuk mendukung alih status universitas berbasis tasawuf.	Terwujudnya universitas dengan identitas akademik berbasis tasawuf yang diakui secara nasional.
Tahap III (2033-2037) <i>Elevating the Sufism University</i>	Penguatan daya saing kelembagaan melalui prodi unggulan, pusat riset, dan jejaring riset internasional.	Tercapainya reputasi akademik yang unggul dan posisi IAF sebagai rujukan studi tasawuf tingkat nasional.
Tahap IV (2038-2042) <i>Empowering the Sufism University</i>	Hilirisasi riset tasawuf, pemberdayaan alumni, dan perluasan dampak sosial di tingkat nasional.	IAF diakui sebagai pusat inovasi nasional berbasis tasawuf dengan kontribusi nyata bagi masyarakat dan bangsa.
Tahap V (2043-2048) <i>Globalizing the Sufism University</i>	Globalisasi akademik dan kemandirian finansial dengan reputasi internasional berbasis tasawuf.	Terwujudnya universitas riset global berbasis tasawuf yang unggul, inklusif, berdaya saing internasional, dan mandiri secara finansial.

Setiap tahap pengembangan ini akan dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk **Strategi Dasar**, **Faktor kunci Keberhasilan (Critical Success Factors/CSF)**, dan **Indikator Kinerja Utama (IKU)** yang menjadi kerangka kerja penghubung antara visi-misi dan implementasi program pengembangan. Dengan demikian, roadmap ini tidak hanya memberikan arah strategis, tetapi juga menjadi dasar bagi sistem pemantauan dan pengendalian pencapaian visi besar IAF Surabaya tahun 2048.

B. NILAI INTI (CORE VALUES) PENGEMBANGAN IAF SURABAYA

Untuk memastikan arah pengembangan jangka panjang berjalan konsisten dengan visi dan misi, Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya menetapkan “nilai inti” (*core values*) sebagai ruh dan pedoman di setiap langkah strategis. Nilai-nilai ini tidak hanya menjadi pijakan moral dan etis, tetapi juga menjadi kerangka berpikir dan bertindak bagi seluruh sivitas akademika, baik dalam kegiatan akademik maupun pengelolaan kelembagaan.

Penerapan nilai inti ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa seluruh tahapan roadmap, mulai dari tahap persiapan hingga pencapaian pengakuan global, berlandaskan pada prinsip yang konsisten dan selaras dengan jati diri IAF sebagai *Sufism University*. Nilai-nilai ini akan memandu proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan inovasi secara berkelanjutan, sehingga setiap pencapaian tidak hanya bermakna secara kuantitatif, tetapi juga memiliki dampak kualitatif yang sesuai dengan identitas dan tujuan luhur IAF.

Berikut adalah nilai inti yang menjadi landasan pengembangan IAF Surabaya 2023-2048:

1. **Habitus Spiritual**, mencerminkan integrasi kesalehan ritual (*habluminallah*) dan kesalehan sosial (*habluminannas*) dalam seluruh aktivitas tridharma.
2. **Tawadhu'** menjadi nilai kedua yang menekankan sikap rendah hati dalam proses belajar, mengajar, dan berinteraksi dengan masyarakat, tanpa mengurangi kualitas akademik.
3. **Tasamuh**, mengedepankan toleransi, keterbukaan, dan penghargaan terhadap perbedaan atau keberagaman pandangan.
4. **Disiplin Ilmiah** merepresentasikan komitmen terhadap penerapan standar mutu akademik, integritas penelitian, dan tata kelola berbasis bukti (*evidence-based management*).
5. **Kemandirian** menjadi nilai kelima yang mendorong kesiapan individu dan lembaga untuk berinovasi, berinisiatif, dan mengelola sumber daya secara berkelanjutan.
6. **Inovasi**, menegaskan pentingnya pembaruan ide, metode, dan teknologi yang adaptif terhadap perkembangan zaman.
7. **Kolaborasi** mencerminkan semangat sinergi antarsivitas akademika dan kerja sama dengan mitra strategis.

Tabel 3.2 Nilai Inti (Core Values) Pengembangan IAF Surabaya

Nilai	Makna	Implikasi Strategis
Habitus Spiritual	Integrasi kesalehan ritual (<i>habluminallah</i>) dan kesalehan sosial (<i>habluminannas</i>) dalam tridharma.	Menjadi identitas utama Sufism University; membentuk budaya kampus beretika berbasis tasawuf di semua tahap roadmap.
Tawadhu'	Sikap rendah hati dalam belajar, mengajar, dan berinteraksi sosial.	Membangun atmosfer akademik inklusif; meningkatkan daya tarik dan penerimaan IAF di tingkat nasional dan internasional.
Tasamuh	Menjunjung tinggi toleransi, keterbukaan,	Memfasilitasi kolaborasi lintas budaya; krusial pada tahap

	dan penghargaan terhadap keberagaman.	internasionalisasi dan penguatan jejaring global.
Disiplin Ilmiah	Komitmen pada mutu akademik, integritas penelitian, dan tata kelola berbasis bukti.	Menjamin kualitas pendidikan, menjaga reputasi riset, dan menjadi dasar akreditasi nasional-internasional.
Kemandirian	Kesiapan individu dan institusi untuk berinovasi, berinisiatif, dan mengelola sumber daya.	Mendukung kemandirian finansial, diversifikasi pendanaan, dan pembangunan endowment fund di tahap Empowering & Globalizing.
Inovasi	Pembaruan ide, metode, dan teknologi yang adaptif terhadap dinamika global.	Memastikan keberlanjutan daya saing akademik; memperbarui kurikulum dan teknologi pembelajaran di tiap fase pengembangan.
Kolaborasi	Semangat sinergi antarsivitas akademika dan kemitraan strategis dengan mitra eksternal.	Memperkuat jejaring nasional sejak awal; membuka jalan pertukaran pengetahuan dan riset di level global.

Penerapan **nilai inti (core values)** ini harus dijalankan secara berkesinambungan sejak tahap persiapan hingga tahap pencapaian pengakuan global, sehingga seluruh proses pengembangan IAF Surabaya tetap konsisten dengan jati diri sebagai *Sufism University*.

Tahap I (2023-2027): *Laying the Foundation*

Fokus utama pada tahap ini adalah penyiapan kelembagaan dasar, pemetaan program studi, serta peningkatan kapasitas awal SDM. Nilai ***Habitus Spiritual*** menjadi penopang identitas kampus sufistik sejak awal, dipadukan dengan ***Disiplin Ilmiah*** untuk menjamin mutu tata kelola akademik dan akreditasi. Sementara itu, nilai ***Kolaborasi*** menuntun IAF membangun jejaring strategis dengan pesantren, ormas Islam, dan mitra pendidikan sebagai dasar integrasi akademik dan sosial.

Tahap II (2028-2032): *Building the Sufism University*

Pada fase ini, IAF mulai membangun identitas kelembagaan yang kokoh berbasis tasawuf. Nilai ***Habitus Spiritual*** tetap menjadi pijakan utama, sedangkan ***Tawadhu'*** mewarnai atmosfer akademik yang inklusif, rendah hati, dan dapat diterima luas. Nilai ***Kemandirian*** mulai ditumbuhkan melalui penguatan infrastruktur, SDM, serta pembukaan program pascasarjana yang relevan dengan kebutuhan zaman.

Tahap III (2033-2037): *Elevating the Sufism University*

Fase ini menekankan pada penguatan daya saing dan reputasi kelembagaan melalui akreditasi unggul, pusat riset, dan jejaring global. Nilai **Disiplin Ilmiah** menjadi fondasi untuk menjaga standar mutu riset dan publikasi internasional. Nilai **Inovasi** mendorong pembaruan kurikulum, metode pembelajaran, dan kolaborasi riset. Sementara itu, **Kolaborasi** diperluas ke level internasional untuk memperkuat posisi IAF dalam jejaring global.

Tahap IV (2038-2042): *Empowering the Sufism University*

Tahap ini menandai perluasan pengaruh nasional dan penguatan dampak sosial melalui hilirisasi riset dan pemberdayaan alumni. Nilai **Kemandirian** menjadi penekanan utama, khususnya dalam pengelolaan pendanaan, diversifikasi sumber daya, dan pengembangan endowment fund. Nilai **Inovasi** mendorong lahirnya model pengabdian berbasis tasawuf yang aplikatif, sedangkan **Habitus Spiritual** tetap menjaga identitas moral dan etika akademik di tengah transformasi kelembagaan.

Tahap V (2043-2048): *Globalizing the Sufism University*

Pada fase globalisasi, IAF diposisikan sebagai universitas riset internasional berbasis tasawuf. Nilai **Tasamuh** menjadi kunci dalam membangun keterbukaan lintas budaya dan dialog peradaban. Nilai **Kolaborasi** diperluas melalui kemitraan global, visiting professor, dan pertukaran mahasiswa internasional. Nilai **Kemandirian** menopang keberlanjutan finansial melalui endowment fund, kerjasama industri, dan unit bisnis berbasis pesantren. Pada tahap ini, seluruh nilai inti terintegrasi untuk memastikan reputasi global IAF Surabaya sekaligus konsistensi identitas sebagai *Sufism University*.

Integrasi Nilai Inti dalam Tahapan Roadmap IAF Surabaya



BAB IV

STRATEGI DASAR, FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN, DAN INDIKATOR KINERJA UTAMA

Strategi Dasar, Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*), dan Indikator Kinerja Utama (IKU) pada dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) ini, merupakan kerangka kerja utama yang menghubungkan visi-misi dengan implementasi program di setiap tahapan pengembangan Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya.

Strategi Dasar ditetapkan untuk memberikan **arah kebijakan jangka panjang** yang bersifat makro dan terukur, sehingga menjadi panduan dalam pengambilan keputusan kelembagaan. Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*) difokuskan pada **faktor-faktor kunci** penentu keberhasilan yang harus diperhatikan agar strategi dapat diwujudkan secara efektif. Sementara Indikator Kinerja Utama (IKU) disusun sebagai tolok ukur capaian kinerja yang dapat digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan memastikan ketercapaian target pembangunan institusi sesuai periode waktu yang telah ditetapkan.

Dengan kerangka tersebut, bab ini menyajikan integrasi Strategi Dasar, Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*), dan Indikator Kinerja Utama (IKU) dalam lima tahap pengembangan **IAF Surabaya 2023-2048**:

Tahap I (2023-2027): *Laying the Foundation*

1. Strategi Dasar

Penguatan tata kelola kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, serta penyiapan kurikulum dan program studi berbasis tasawuf dengan dukungan infrastruktur, jejaring, dan sistem akademik berstandar nasional.

2. Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*)

1. Tata kelola kelembagaan dasar (regulasi, SOP, struktur organisasi).
2. Pemetaan & desain kurikulum/program studi berbasis tasawuf.
3. Rekrutmen & peningkatan kapasitas SDM awal (dosen & tendik).
4. Infrastruktur kampus & sistem akademik awal.
5. Jejaring awal dengan pesantren, ormas, dan mitra pendidikan.

3. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bidang	Indikator	Target
---------------	------------------	---------------

Pendidikan	Rencana induk pengembangan & cetak biru transformasi	100% rampung (2025)
	Persiapan akreditasi program studi	Semua prodi minimal “Baik Sekali” (2025–2030)
	Pembukaan fakultas umum (teknik/sosial)	1 fakultas berdiri, mahasiswa \geq 1.000 (2030)
Penelitian	Riset awal berbasis tasawuf	\geq 1 judul/dosen/tahun (2025–2030)
	Pendaftaran HKI	\geq 5 judul (2025–2030)
	Dana riset internal	Naik 100% (dibanding baseline 2025)
Pengabdian Masyarakat	Program pengabdian berbasis tasawuf per prodi	\geq 1 program/tahun/prodi (2025–2030)
Sumber Daya Manusia (SDM)	Persentase dosen bergelar S3	\geq 20% (\pm 9 orang) (2030)
	Pelatihan kompetensi dasar dosen & tenaga kependidikan	\geq 2 kali/tahun (2025–2030)
Sarana & Prasarana	Fasilitas ruang kuliah layak	100% ruang kuliah layak (2030)
	Gedung fakultas umum	1 gedung selesai (2030)
Teknologi	Smart Campus tahap awal (SIKAD & keuangan dasar)	Terintegrasi minimal 30% (2030)
Keuangan	Diversifikasi pendanaan non-SPP	\geq 1 jenis (2030)

Tahap II (2028-2032): *Building the Sufism University*

1. Strategi Dasar

Membangun kapasitas akademik, SDM, dan infrastruktur modern dengan penguatan identitas tasawuf di seluruh bidang, serta memperluas jejaring internasional untuk menuju universitas unggul berkelas dunia.

2. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bidang	Indikator	Target
Pendidikan	Alih status resmi menjadi universitas	2030–2032

	Program studi terakreditasi “Unggul”	≥ 4 prodi (2032)
	Program studi terakreditasi internasional	≥ 2 prodi (2032)
	Pembukaan program pascasarjana (S2 Tasawuf & S2 PAI)	2 program berjalan (2032)
	Integrasi kurikulum tasawuf di semua prodi	100% prodi (2032)
Penelitian	Publikasi internasional terindeks Scopus	≥ 100 artikel (2032)
	Riset kolaboratif internasional	≥ 10 proyek (2032)
	Center of Excellence for Sufism Studies (CESS)	1 pusat berdiri (2032)
Pengabdian Masyarakat	Program pengabdian kolaboratif	≥ 40 program (2032)
	PKM berbasis tasawuf di pesantren & masyarakat	≥ 1 program/prodi/tahun (2030–2032)
Sumber Daya Manusia (SDM)	Persentase dosen bergelar S3	≥ 50% (2032)
	Jumlah guru besar (profesor)	≥ 5 orang (2032)
	Kompetensi bahasa asing (Arab & Inggris)	≥ 70% dosen tersertifikasi (2032)
Sarana & Prasarana	Gedung pascasarjana	1 gedung selesai (2032)
	Laboratorium riset pusat	2 unit (2032)
	Fasilitas Green Campus awal (panel surya, digitalisasi dokumen)	Implementasi di 30% area (2032)
Teknologi	Smart Campus tahap 2	60% layanan digital (2032)
Keuangan	Dana abadi awal	Rp 50 miliar (2032)
	Sumber pendanaan non-SPP	≥ 3 jenis (2032)

Tahap III (2033-2037): *Elevating the Sufism University*

1. Strategi Dasar

Meningkatkan mutu akademik, riset, dan SDM secara nasional serta memperkuat identitas tasawuf sebagai daya saing universitas, sambil mulai mempersiapkan pijakan menuju pengakuan internasional.

2. Faktor Kunci Keberhasilan (*Critical Success Factors/CSF*):

1. Akreditasi institusi dan prodi unggul nasional.
2. Pusat riset tasawuf yang bereputasi.
3. Kolaborasi riset nasional–internasional (mulai intensif).
4. Inkubasi awal inovasi dan paten.
5. Identitas kurikulum tasawuf yang khas dan terintegrasi lintas prodi.
6. Peningkatan jumlah guru besar & dosen doktor.
7. Pencapaian prestasi mahasiswa nasional.

3. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bidang	Indikator	Target
Pendidikan	Akreditasi institusi “Unggul”	100% tercapai (2035)
	Program studi unggul tingkat nasional	≥ 10 prodi (2035)
	Integrasi kurikulum tasawuf lintas prodi	100% prodi (2035)
Penelitian	Pusat Riset Tasawuf Nasional	1 pusat terbentuk (2035)
	Kolaborasi riset nasional–internasional	≥ 40% dari total riset (2035)
	Jumlah paten terdaftar	≥ 5 paten per tahun (2035)
Pengabdian Masyarakat	Program PKM berskala nasional	≥ 50 program (2035)
	Program berbasis tasawuf untuk masyarakat urban & pesantren	≥ 20 program (2035)
Sumber Daya Manusia (SDM)	Persentase dosen bergelar S3	≥ 80% (2035)
	Jumlah guru besar (profesor)	≥ 10 orang (2035)
Sarana & Prasarana	Green Campus tahap 1	50% area hijau (2035)
	Pusat riset baru	3 unit (2035)

Teknologi	Repository digital & dashboard riset berbasis AI	100% digunakan (2035)
	Sistem pembelajaran cerdas terintegrasi (smart learning)	70% mata kuliah (2035)
Keuangan	Hibah riset nasional-internasional	Rp 10 miliar per tahun (2035)
	Unit inkubator bisnis riset tasawuf	1 unit aktif (2035)

Tahap IV (2038-2042): Empowering the Sufism University

1. Strategi Dasar

Memperluas pengaruh nasional melalui hilirisasi riset dan inovasi tasawuf, pemberdayaan alumni global, serta penguatan jejaring strategis dengan dunia industri, masyarakat, dan institusi internasional untuk membangun daya saing lulusan yang unggul dan berkarakter sufistik.

2. Faktor Kunci Keberhasilan (Critical Success Factors/CSF):

1. Hilirisasi riset & inovasi berbasis tasawuf untuk masyarakat/industri.
2. Pemberdayaan & jejaring alumni global.
3. Kemitraan strategis dengan lembaga nasional & internasional.
4. Lulusan dengan daya saing tinggi (*link & match* dengan industri/masyarakat).
5. Penguatan posisi IAF sebagai pusat keilmuan sufisme nasional.
6. Peningkatan kualitas publikasi internasional & paten terapan.
7. Optimalisasi tata kelola Green Campus & teknologi cerdas (IoT & AI).

3. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bidang	Indikator	Target
Pendidikan	Pusat rujukan kajian sufisme nasional	100% diakui nasional (2035)
	Program studi dengan akreditasi internasional	≥ 50% prodi (2035)

	Jumlah mahasiswa	≥ 4.000 mahasiswa (2035)
Penelitian	Publikasi internasional	≥ 300 artikel per tahun (2035)
	Paten terdaftar	≥ 5 paten per tahun (2035)
Pengabdian Masyarakat	Model PKM tasawuf	1 model diakui nasional (2035)
Sumber Daya Manusia (SDM)	Persentase dosen bergelar S3	≥ 90% (2035)
	Jumlah guru besar (profesor)	≥ 20 orang (2035)
Sarana & Prasarana	Green Campus tahap 2	100% area kampus hijau (2035)
Teknologi	Internet of Things (IoT) & Kecerdasan Buatan (AI) untuk manajemen kampus	Implementasi penuh (2035)
Keuangan	Dana abadi (endowment fund)	Rp 200–500 miliar (2035)

Tahap V (2043-2048): *Globalizing the Sufism University*

1. Strategi Dasar

Mengokohkan IAF Surabaya sebagai universitas riset global berbasis tasawuf dengan memperluas jejaring internasional, memperkuat reputasi akademik global (QS/THE), meningkatkan jumlah mahasiswa asing, mengembangkan technopark pesantren, serta memastikan kemandirian finansial melalui endowment fund, bisnis pesantren, dan diversifikasi sumber pendapatan.

2. Indikator Kinerja Utama (IKU)

Bidang	Indikator	Target
Pendidikan	Peringkat Perguruan Tinggi Islam Nasional	Masuk 50 besar (2045)
	Mahasiswa internasional	≥ 20% dari total mahasiswa (2045)
	Jumlah total mahasiswa	≥ 5.000 mahasiswa (2045)
	Peringkat QS Asia	Terdaftar (2045)
	Peringkat QS Dunia	Masuk 2.000 besar (2048)
Penelitian	Jumlah paten terdaftar	≥ 10 paten per tahun (mulai 2035, konsisten hingga 2045)

	Pusat inovasi dan bisnis berbasis tasawuf	1 pusat aktif (2045)
Pengabdian Masyarakat	Program pengabdian masyarakat internasional	Minimal di 5 negara (2045)
Sumber Daya Manusia (SDM)	Jumlah guru besar (profesor)	≥ 50 orang (2045)
	Profesor tamu (visiting professor) dari luar negeri	≥ 5 orang per tahun (mulai 2040)
Sarana & Prasarana	Technopark pesantren	1 pusat berdiri dan beroperasi (2045)
Teknologi	Kampus Hijau Global Berbasis Teknologi (Smart Global Green Campus)	100% implementasi (2045)
Keuangan	Dana abadi	> Rp 1 triliun (2045)
	Kerja sama industri dan bisnis pesantren	Rp 100 miliar per tahun (mulai 2040)
	Hibah dan donatur internasional	≥ 20% dari pendapatan total (2045)
	Unit usaha penunjang (di luar SPP)	≥ 40% dari pendapatan total (2045)

BAB V **PENUTUP**

Rencana Induk Pengembangan (RIP) Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya 2023-2048 merupakan dokumen strategis yang disusun sebagai peta jalan pengembangan kelembagaan dalam jangka panjang. Dokumen ini menegaskan komitmen IAF untuk bertransformasi dari institut berbasis pesantren menjadi universitas Islam berbasis tasawuf yang unggul, inklusif, dan berdaya saing global.

RIP ini menguraikan arah pengembangan dalam lima tahap berkesinambungan: *Laying the Foundation the Sufism University (2023-2027)*, *Building the Sufism University (2028-2032)*, *Elevating the Sufism University (2033-2037)*, *Empowering the Sufism University (2038-2042)*, dan *Globalizing the Sufism University (2043-2048)*. Setiap tahap dirancang secara sistematis dengan strategi utama, tujuan kelembagaan, serta indikator kinerja yang terukur. Dengan demikian, proses transformasi IAF berlangsung secara bertahap, berorientasi pada mutu, dan sesuai dengan dinamika tantangan eksternal.

Keberhasilan implementasi RIP sangat ditentukan oleh konsistensi penerapan **nilai inti (core values)**, yakni habitus spiritual, tawadhu', tasamuh, disiplin ilmiah, inovasi, kemandirian, dan kolaborasi. Nilai-nilai tersebut menjadi ruh yang memastikan bahwa seluruh langkah pengembangan tidak sekadar mengejar pencapaian kuantitatif, tetapi juga berlandaskan pada kualitas spiritualitas, integritas akademik, dan kontribusi nyata bagi masyarakat.

RIP ini diharapkan menjadi pedoman bagi seluruh sivitas akademika, pimpinan institusi, pemangku kepentingan, serta mitra strategis dalam melaksanakan pengembangan IAF. Dengan perencanaan yang terarah, sinergi kelembagaan, dan dukungan seluruh pihak, IAF Surabaya optimis dapat mencapai visi besarnya pada tahun 2048: *"Menjadi universitas Islam berbasis tasawuf yang unggul, inklusif, dan berdaya saing global."*

Dengan demikian, RIP 2023-2048 tidak hanya menjadi dokumen perencanaan, tetapi juga komitmen moral dan strategis untuk menjadikan IAF sebagai **Sufism University** yang memberi kontribusi signifikan bagi ilmu pengetahuan, umat, bangsa, dan dunia.